

# 全面开放背景下中资银行竞争策略建议

厦门大学金融系 张 靖

**[摘要]**按照“入世”承诺,5年过渡期结束后中国银行业全面对外开放,外资银行开始以法人的身份出现在中国金融市场,享有同中资银行同等的“国民待遇”。外资银行强大的竞争优势将给中资银行在许多方面带来冲击和挑战,中资银行应从调整战略结构、改善治理结构、金融创新、人才管理以及加强国际合作等方面,不断提高自身国际竞争力以应对日趋激烈的市场竞争。

**[关键词]**银行业 全面开放 中资银行 竞争策略

## 一、前言

2007年3月20日,银监会批准花旗、汇丰、渣打、东亚四家外资银行成立在华法人银行,允许其全面经营人民币业务。从此,银行业正式全面开放,外资银行开始享受与中资银行同等的国民待遇。从目前的现状来看,由于“信任认知”,境内居民对外资银行从“接触”到“接受”,将会经历一个漫长的“观望期”,短期内市场格局将不会大变,然而,这并不是说中资银行可以高枕无忧,外资银行尤其是其母行在产品、管理、服务、资源等方面强大的优势无疑是对中资银行长远发展的巨大冲击与挑战。中资银行完善自身不足、提升综合竞争力的任务迫在眉睫。

## 二、中资银行竞争策略建议

### (一)通过完善公司治理培育核心竞争力

1. 提升制度创新力。完善公司治理首先是实现国有银行产权制度的创新,建立以股份制为主要形式,以效益最大化为主要目标,以透明化管理和内外外部监督为主要保障的,归属清晰、权责明确、保护严格、流转顺畅的现代产权制度。其次是创新公司治理制度,清晰定义银行的风险偏好,以计量、定价、控制和管理各种风险,使风险收益和风险补偿相对称。除了董事会要加强风险监督外,还要通过资本约束、外部监管和市场纪律,防范银行风险,重组银行风险管理组织架构。再次是重塑现代金融企业文化,坚持科学的发展观,统筹业务发展中的速度、质量与效益,统筹经营管理中的规模、结构与资本,统筹传统银行业务和非银行金融业务,统筹本外币业务和国内外市场竞争策略,统筹业务发展、管理创新和队伍建设,使银行协调、稳健地发展,防止银行信贷由于宏观经济变化而导致的风险,避免银行业务大起大落和周期性风险。

2. 强化内控机制。在风险掌控问题上,应着眼于“一个充实,三个加强”。“一个充实”是尽快充实银行资本金,构建以信用风险管理为重点,多类型风险评估为前提,资本充足率管理为核心的风险管理新体系。“三个加强”,一是要加强全面风险管理,扩展风险管理内涵,加强对信用风险、市场风险、操作风险和流动风险的掌控力度,严格分类标准,加强对创新产品和服务的风险掌控能力。在组合管理层面上,对各条业务线进行经济资本配置;二是加强风险管理技术,依托先进的信息技术,构建全面、先进、灵敏的综合风险预警、识别、评估和管理系统,提升风险处理技术;三是要加强风险掌控的制度建设,重建风险管理的流程,确保风险决策得到深入贯彻,确保风险信息得到充分共享,确保风险防控措施得到切实执行。

### (二)调整经营结构,实现战略转型

1. 应逐步调整资产结构,推进资产多元化经营。要在保持信贷资产合理适度增长的同时,提高非信贷盈利资产的比重,努力实现非信贷盈利资产营运的多元化和效益的最大化。

2. 应大力调整收益结构,实施中间业务跨越式发展战略。中资银行应以增加中间业务收入为核心,整合优化服务产品和营销渠道,进一步巩固本币支付结算、国际结算、银行卡和各种代理业务等几大优势领域,做大做强现金管理、投资银行、资产托管和各类理财等新兴业务,积极抢占高技术含量、高附加值和高成长性的中间业务新市场。

3. 应进一步优化区域经营结构,深入实施区域发展战略。改革资源配置方式,加快构建突出重点和注重特色的区域化发展布局,加大对利润中心地区和大中城市行资源配置的倾斜力度,支持重点行增强竞争发展能力。

### (三)加速推动金融产品创新

目前在华外资银行由于在业务种类、客户对象等方面受到限制,其所提供的产品种类远少于中资银行,如:厦门中外资银行的产品种类分别是181个和94个。但与外资银行的境外母行相比,中资银行的产品创新能力较低。中国银行业面对外资银行的竞争,要分层次、有重点地推进金融产品创新。

1. 加强基础产品创新,并作好第二、第三层次金融产品的知识、经验和人员准备。目前阶段应充分重视基础性产品的创新,特别是加强中间业务的前拓,增加中间业务和表外业务对客户价值。从现阶段我国的具体实际来看,我国银行业应在以下

领域尽快取得突破和发展:①中间业务;②消费信贷;③国际金融业务;④投资银行业务。在进一步加强基础产品创新的同时,商业银行必须把创新的重点及时转移到第二、三层次即金融衍生产品和组合产品的创新上来,把衍生业务和组合产品发展作为防范风险和利润来源的新增长点。对于这两层次的产品创新,宜采用追随西方国家银行业的做法,实行模仿战略。

2. 资产证券化将是继金融衍生产品创新之后商业银行另一个产品创新重点。资产证券化对于改善银行资金流动性,优化资产负债匹配结构具有重要意义。而这两点将是今后一段时间国内商业银行经营中的两个更加重要的问题。目前银行资产证券化试点的时机已经日趋成熟。中资银行应作好相应的准备,加强对资产证券化的研究和设计。

3. 组合产品创新的战略准备和层次推进。从事物发展的规律来看,先通过合作积累经验,逐步发展到时机成熟,从基础业务创新,最终水到渠成地进入组合业务创新的经营,这种方式对中国金融业的成长较为有利,可以说这是一种过渡模式。这一模式的实现可分三步走:①各金融机构相对独立运作,在组织结构上没有联系,相互之间只有形式松散的业务组合协议,如交叉销售协议等,或建立银行、证券、保险、信托业的实质性战略联盟,在较低层次上实现组合业务创新;②商业银行对保险公司和证券公司的经营银行业务创新直接控股,直接对金融业务打包销售或以股份的方式进行业务渗透和扩张;③最终实现业务一体化的创新模式,组建金融控股公司,将其作为通向综合经营的桥梁。

### (四)完善人力资源管理

中资银行要转变人才观念,实施更富有激励作用的人力资源改革,积极贯彻与业绩挂钩的薪酬制度。真正树立人才立行、人才兴行、人才是第一生产力的观念,彻底完善人力资源管理,真正做到以情感留人、以事业留人。除了要留住已有的人才外,还要加大外汇业务、产品研发、营销等方面的人才的引进和培养。

### (五)加强与国际战略投资者的合作

在短时期内,中资银行完全靠自身要提高在产品创新、风险管理等方面的能力可能是难以完成的。师夷长技以制夷,与外资银行的竞争,最好的办法就是向他们学习,学习他们的长处补己之短。当前,多数中国大型商业银行都已经引进了国际著名金融机构作为战略投资者,并且他们之间还签署了很多合作协议。今后,中资银行应该更多地加强与国际战略投资者的合作,这些合作应该不仅包括产品开发和人员培训上,也可以扩展到一些具体的业务上,例如信用卡、财富管理、中小企业信贷等方面。

## 三、结语

2007年是我国金融全面开放元年,外资银行全面转为法人银行,“狼”真的来了,随着外资银行竞争优势的发挥与稳固,势必对中资银行乃至整个金融体系带来大的冲击。中资银行要苦练内功,提高自身核心竞争力,这样才能在应对外资银行竞争挑战的前提下抓住金融开放的有利发展机遇。当然,政府部门也要完善、改革监管策略以适应金融开放新形势下创新监管的需要,以维护金融系统的有效、健康运作,充分发挥金融开放的环境优势,使其更好的服务于我国的“十一五”建设。

## 参考文献

- [1]袁峰.外资银行的四大硬伤[N].信息时报,2007.(4).
- [2]周翠.外资银行是鲶鱼还是狼[N].金融时报,2007.(4).
- [3]舒廷飞.中国金融制度的创新与发展[J].商业研究,2004.(2).
- [4]张妮.全面开放的银行业:混业经营是趋势[N].《中国发展观察》,2007.(1).
- [5]罗军等.银证合作业务:特点、发展及我国对策[J].《国际金融研究》,2001.(2).
- [6]周剑平.西方商业银行金融产品创新和中资银行创新策略[J].《上海金融》,2006.(7).